

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



PERCEPCIÓN - MOTIVACIÓN

Prof. Dr. Franco Lotito C.

UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE

PROCESO DE PERCEPCIÓN

La percepción se define como aquel “proceso que permite extraer información significativa del medio ambiente en el cual está inserto el sujeto” (Forgus, 2008).

Es el proceso por el que las personas “organizan e interpretan las impresiones de los sentidos para dar significado a su entorno”
(Robbins, 2004).

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA PERCEPCIÓN EN EL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS?

**PORQUE EL COMPORTAMIENTO DE LA GENTE ESTÁ BASADO EN
SUPERCEPCIÓN DE LO QUE ES LA REALIDAD, NO DE LA
REALIDAD EN SÍ.**

El mundo, tal como lo percibe el sujeto, es el mundo que importa desde el punto de vista conductual.

**El ser humano tiende a hacer inferencias
acerca de las situaciones, de los actos y
conductas de las personas.**

**Cuando se observa a los demás, tratamos de explicar por
qué se conducen de cierta manera.**



Sin embargo, nuestras percepciones y
nuestros juicios están **"teñidos"** por
nuestra propia experiencia y por las
suposiciones (Teoría de la atribución) que hacemos acerca
del estado interno del otro.

FACTORES QUE **INFLUYEN** SOBRE LA PERCEPCIÓN

La atención: apertura selectiva a una pequeña porción de fenómenos sensoriales que nos atraen.

Factores externos: características de los estímulos (intensidad, tamaño, cambio y la repetición).

Factores internos: 1. Motivacionales
2. Intereses y valores

1. FACTORES MOTIVACIONALES: si tenemos hambre, los estímulos que se asocian con este motivo se convierten en el foco de nuestra percepción. Se hace selectiva.



2. INTERESES Y VALORES: atendemos aquellos aspectos del entorno que nos rodea que se relacionan con nuestros intereses.

¿QUÉ TIPO DE APLICACIONES
PODRÍAN HACERSE EN
RELACIÓN CON EL PROCESO
PERCEPTIVO?

APLICACIONES PRÁCTICAS DE LA PERCEPCIÓN (para todo profesional)



1. **ENTREVISTA DE EMPLEO**: el entrevistador debe reconocer que los factores perceptuales influyen en las personas que son contratadas y en la calidad de la fuerza de trabajo de una organización.
2. **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**: el resultado de las evaluaciones se verán afectadas por las medidas subjetivas que el evaluador percibe como “buenas o malas” características (o comportamientos) del empleado.

APLICACIONES PRÁCTICAS...

3. **EXPECTATIVAS DE DESEMPEÑO**: **la profecía autocumplida** o efecto **"pigmalión"**, caracteriza el hecho de que las expectativas de los superiores determinan el comportamiento de sus subordinados.

4. **ESFUERZO DEL EMPLEADO**: la evaluación del esfuerzo de un individuo es algo subjetivo que está sujeto a distorsiones perceptuales y puede ser una influencia de primer orden en su futuro en la organización.

APLICACIONES PRÁCTICAS...

5. **LEALTAD DEL EMPLEADO**: lo que una persona que toma decisiones percibe como lealtad, es bastante discrecional.

A) Un empleado que cuestiona una orden, puede ser considerado desleal por unos o cuidadoso por otros.

B) Los delatores actúan en nombre de la lealtad, pero son vistos como causantes de problemas por la administración.

ALGUNAS CONCLUSIONES

Nuestras percepciones no son reflejos sencillos y directos de lo que hay a nuestro alrededor, sino INTERPRETACIONES realizadas por nuestro cerebro y sometidas a diversas limitaciones y distorsiones* (SED), cuyos datos sensoriales pueden verse incorrectamente interpretados por el cerebro.

Lo que percibimos del mundo se ve en parte limitado por nuestro equipamiento sensorial y en parte por nuestras hipótesis acerca del mundo, que determinan lo que esperamos percibir.

Favorecemos lo que nos resulta más útil e ignoramos el resto, dando por sentado que nuestras percepciones representan el mundo tal como es.

LA MOTIVACIÓN Y SUS IMPLICACIONES

LA MOTIVACIÓN Y EL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS

La motivación alude a la presión interna surgida de una necesidad que a través de una excitación electro-química de las estructuras nerviosas, origina un estado energizador que impulsa al organismo a la actividad: iniciando, guiando y manteniendo la conducta hasta que alguna meta, objetivo, o incentivo se logra (motivación coronada con el éxito) o se bloquea (frustración).

(¿Qué sucede cuando una persona se frustra?)

LA (AUTO)MOTIVACIÓN*: LA CLAVE PARA INICIAR UNA TAREA Y LLEVARLA A TÉRMINO.

En muchos avisos de ofertas de trabajo se lee: "Se busca persona capaz de trabajar en equipo", "emprendedora", "con capacidad de liderazgo" o "debe saber trabajar por su cuenta".

Lo que esto quiere decir es que la persona deber ser capaz de asumir una tarea, perseverar en ella, desarrollarla y resolver cualquier contratiempo que se produzca en el proceso.

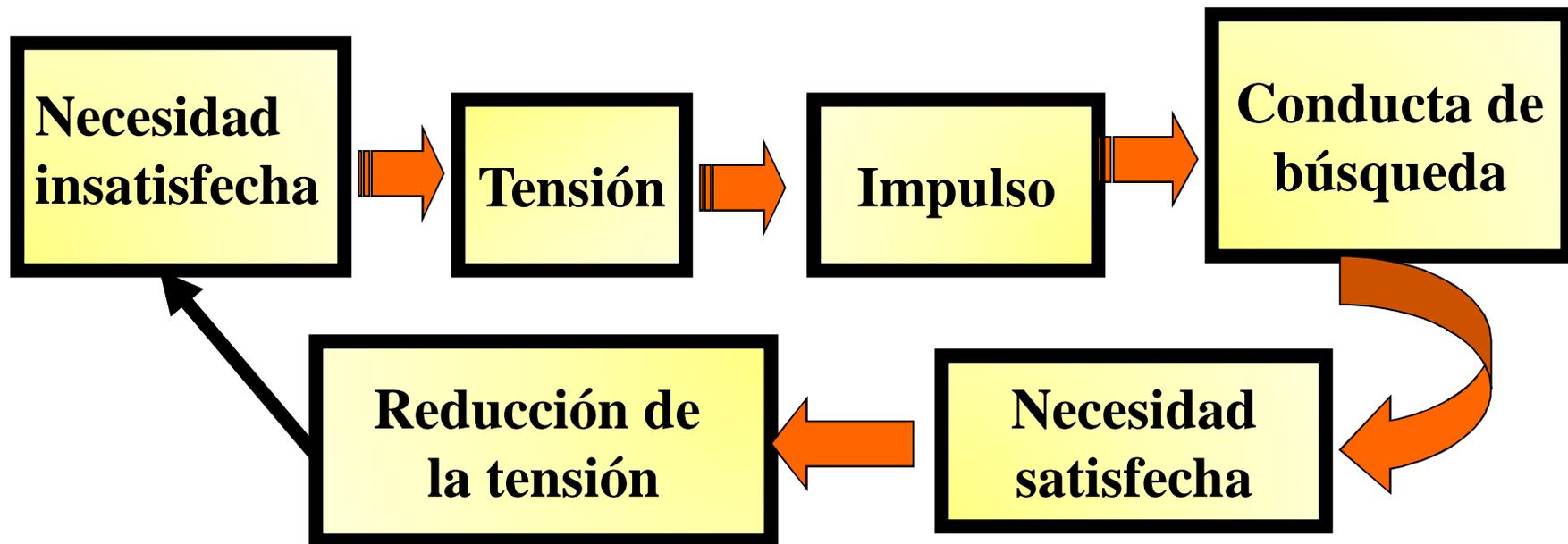
*I.E.



La automotivación es altamente deseable en el ámbito laboral: un empleado **automotivado** requiere menos control, pierde menos tiempo y suele ser más productivo y creativo.

La **motivación** es un comportamiento manifiesto. Es la disposición a hacer algo, que está condicionada por la capacidad de estos actos para satisfacer alguna necesidad individual, donde, LA NECESIDAD se refiere a alguna carencia física o psicológica que hace deseable ciertos resultados.

MODELO BÁSICO DE MOTIVACIÓN



IMPORTANCIA DEL CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

El estudio de la motivación permite entender y conocer el comportamiento humano y , por lo tanto manejarlo (*autocontrol o heterocontrol*) a través del control de las necesidades o motivos que impulsan al comportamiento y de los objetivos o metas que lo dirigen.

Generalmente se emplea el término **IMPULSO** para designar los motivos fisiológicos, que revelan estados de déficit corporal: hambre, sed, frío.

En tanto que el término **NECESIDAD** se usa para designar los aspectos psicológicos más complejos: logro, autoestima, aprobación social, etc.

SU FUNCIÓN ES ACTIVAR Y DIRIGIR LA CONDUCTA A LA CONSECUCIÓN DE UN OBJETIVO.



LAS TEORÍAS

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN



Existen algunas teorías clásicas, que aunque han sido cuestionadas, siguen siendo las explicaciones más conocidas - y reconocidas - de la motivación de los trabajadores.

1. LA TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.

2. LA TEORÍA X y LA TEORÍA Y DE MCGREGOR.

1. LA JERARQUÍA DE NECESIDADES

(A. MASLOW)

Maslow sostiene que los individuos poseen una compleja serie de cinco categorías jerarquizadas de necesidades.

Por lo tanto, cuando una necesidad queda sustancialmente satisfecha, la siguiente en la jerarquía se transforma en la dominante.

MASLOW dividió las cinco necesidades en órdenes **SUPERIOR E INFERIOR**.

ORDEN SUPERIOR: sociales, de estima y autorrealización.

ORDEN INFERIOR: fisiológicas y de seguridad.

Se distinguen sobre la premisa que las superiores se satisfacen internamente, en tanto que las de orden inferior requieren una satisfacción sobre todo externa: a través de salarios, posesiones, un contrato colectivo, etc.

PIRÁMIDE DE MASLOW

1. **NECESIDADES FISIOLÓGICAS**: sed, hambre, abrigo, sexo, etc.
2. NECESIDADES DE SEGURIDAD: estar protegido en contra de los daños físicos y emocionales.
3. NECESIDADES SOCIALES: aprecio, amistad, sentido de pertenencia, aceptación.

4. **NECESIDADES DE ESTIMA**: a) factores internos como el respeto y dignidad propias, la autonomía y logros; b) factores externos como el estatus, el reconocimiento por parte de otros y la atención.

5. **NECESIDAD DE AUTORREALIZACIÓN**: la fuerza o el "impulso" para convertirse en todo lo que uno es capaz de ser; comprende el crecimiento, el desarrollo de las posibilidades personales y la realización de las ambiciones propias de la persona.

JERARQUÍA DE NECESIDADES APLICADAS AL TRABAJO

Autorrealización:

PARTICIPACIÓN
TRABAJO CREATIVO
TOMA DE DECISIONES

Necesidades de estima:

ASCENSOS, PREMIOS, RECONOCIMIENTO

Necesidades sociales: GRUPOS DE TRABAJO, DEPTO. DE TRABAJO.

Necesidades de seguridad: EMPLEO FIJO, SEGUROS SOCIALES, PLANES DE PENSIONES, SINDICATOS.

Necesidades fisiológicas: SALARIOS



TEORÍA

X

TEORÍA

Y

2. TEORÍA X y TEORÍA Y (Douglas McGregor)



Después de observar a muchos gerentes en su forma de tratar a sus empleados, concluyó que el concepto de cada gerente sobre la naturaleza humana se basa en ciertos supuestos con los cuales moldea su conducta hacia sus subordinados.

⌘ Este investigador postuló dos puntos de vista diferentes acerca de los seres humanos, donde uno de ellos era básicamente negativo y se conceptualizó como TEORÍA X, en tanto que el otro punto de vista era esencialmente positivo, por lo que se denominó TEORÍA Y. (Pregunta: ¿Qué sucede con la teoría "Z"?)

SEGÚN LA TEORÍA "X", LOS SUPUESTOS DE LOS DIRECTIVOS SON:

1. A los empleados les desagrada el trabajo, y cada vez que puedan tratarán de evitarlo.
2. Dado que no les gusta el trabajo, hay que controlarlos o amenazarlos con castigos para que alcancen las metas deseadas.

3. Los empleados rehuirán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que sea posible.

4. Casi todos los trabajadores ponen a la seguridad por arriba de los demás factores laborales y mostrarán pocas ambiciones.

SEGÚN LA TEORÍA "Y", LOS SUPUESTOS DEL DIRECTIVO SON:

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso o el juego.
2. Quién está comprometido con los objetivos, se dirigirá y controlará por sí mismo.

3. El individuo medio puede aprender a aceptar y aún a buscar responsabilidades.

4. La creatividad y la capacidad de tomar buenas decisiones está muy difundida entre la población y no es un ámbito exclusivo de los gerentes.

IMPLICACIONES DEL ANÁLISIS DE MCGREGOR



La respuesta se expresa mejor en el contexto de la jerarquía de Maslow:

La teoría X supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos, en tanto que la teoría Y parte del supuesto que son las de orden superior las que rigen a los empleados.

El propio McGregor creía que los supuestos de la teoría Y son más válidos que los de la teoría X, razón por la que propuso ideas como:

la participación en la toma de decisiones, la creación de trabajos con responsabilidades y desafíos, buenas relaciones grupales.



TEORÍAS MODERNAS

OTRAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN



Existen algunas otras teorías bien documentadas que intentan explicar la motivación de los trabajadores.

1. TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS.
2. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS.
3. TEORÍA DE LAS NECESIDADES APRENDIDAS DE McCLELLAND (o Teoría de las tres necesidades).
4. TEORÍA DEL REFORZAMIENTO

¿QUÉ TIPO DE APLICACIONES
PRÁCTICAS PUEDEN
LLEVARSE A CABO CON ESTOS
MODELOS O TEORÍAS?

CONSIDERACIONES PRÁCTICAS (para todo profesional):

1. Reconocer las diferencias individuales.
2. Correlacionar el "perfil"* de los trabajadores con los puestos vacantes.
3. Proponer metas claras y que impliquen un cierto desafío.
4. Asegurarse que las metas sean alcanzables por parte de las personas.

5. En lo posible, intentar personalizar las recompensas o premios al buen desempeño.

6. Se debe vincular las recompensas al desempeño.

7. Asegurarse que el sistema utilizado sea equitativo.

8. Adecuar estos principios a las diversas CULTURAS ORGANIZACIONALES (que es propia de cada institución).